

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
MENADŽMENTA U TURIZMU I SPORTU

SMILJANA KEDMENEĆ

VAŽNOST POSLOVNE ETIKE
U SUVREMENIM UVJETIMA POSLOVANJA

ZAVRŠNI RAD

Čakovec, rujan 2016.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
MENADŽMENTA U TURIZMU I SPORTU

SMILJANA KEDMENEĆ

VAŽNOST POSLOVNE ETIKE
U SUVREMENIM UVJETIMA POSLOVANJA

THE IMPORTANCE OF BUSINESS ETHICS
IN MODERN BUSINESS CONDITIONS

ZAVRŠNI RAD

Mentor:

mr.sc. Silvija Vig, pred.

Čakovec, rujan 2016.

SAŽETAK

U radu su definirani pojmovi etika, moral, poslovna etika. Obradena je važnost poslovne etike u suvremenim uvjetima poslovanja i utjecaj poslovne etike na društveno odgovorno poslovanje. Poznato je da globalizacija utječe na sve što se događa pa tako ima i veoma velik utjecaj na poslovnu etiku i na njezinu implementaciju u poduzeća. Poslovna etika je definirana kao skup osobnih i kolektivnih moralnih postupaka koji se koriste u procesu poslovnog odlučivanja. Ona je ujedno i prepreka negativnim odnosima unutar poduzeća. Također je i od strateške važnosti jer u samom poduzeću stvara sustav upravljanja koji se temelji na etičkim principima koji omogućuju poduzeću da daje kvalitetne odgovore na zahtjeve svih zainteresiranih strana u poduzeću. U radu se prati i povijesni razvoj poslovne etike, implementacija poslovne etike u poduzeća, poslovna etika u suvremenim uvjetima poslovanja kao i suvremeni pristup određenju dobroga poduzeća. Neke od mjera koje su potrebne za uspješnu implementaciju poslovne etike u poduzeća su etički kodeks, standardi etičkog ponašanja i njegova primjena u praksi. Etika je u praksi već mnogo puta navedena kao bitan dio formule uspješnog poslovanja, ali današnji menadžeri, vođe, krše razna prava kako bi realizirali ciljeve. Postavlja se pitanje, u kojoj mjeri oni to čine, odnosno koliko ih to čini lošima ili dobrima. Postavlja se pitanje kako donijeti etičnu odluku, što je to što sve utječe na etičko odlučivanje, kako uvesti poslovnu etiku u poslovni sustav poduzeća, kako stići od donošenja etičkog kodeksa do društveno odgovornog poslovanja.

U hrvatskim poduzećima poslovna etika polako ulazi u poslovanje, ali globalizacija nameće potrebu za stvaranje pozitivne klime – treba pružiti šansu promociji etičkih vrijednosti kao novim i pozitivnim osnovama razvoja. Također je potrebno poštivati i uvoditi visoke standarde u poslovanje i razvoj. Jedan od takvih primjera je i poduzeće Hartmann Hrvatska d.o.o. poduzeće je osnovano u Danskoj, otvaraju tvornice svojih proizvoda diljem svijeta, ali u svima traže poštovanje načela i vrijednosti koje su donesene u Danskoj.

Ključne riječi: poslovna etika, suvremeni uvjeti poslovanja, etički standard, etički kodeks, odgovornost, vodstvo

SADRŽAJ:**SAŽETAK**

1. UVOD	5
2. POSLOVNA ETIKA	6
2.1. Pojam i definicija etike	6
2.2. Kvalifikacije etičkih odluka	8
2.3. Razvoj i važnost poslovne etike	12
3. SUVREMENI UVJETI POSLOVANJA	14
3.1. Suvremeni menadžment u globalnom poslovanju	14
3.2. Standardi suvremenog poslovanja	15
3.3. Važnost društveno odgovornog poslovanja u suvremenim uvjetima poslovanja	20
4. POSLOVNA ETIKA U SUVREMENOM POSLOVANJU	24
4.1. Kriteriji i strategije implementacije poslovne etike	27
4.2. Faktori utjecaja na etično ponašanje i etičko odlučivanje	28
4.3. Suvremeni pristup određenju etičnog poduzeća	32
5. POSLOVNA ETIKA U HRVATSKOJ POSLOVNOJ PRAKSI	34
5.1. Implementacija poslovne etike na primjeru Hartmann Hrvatska d.o.o.	35
5.2. Standardi suvremenog poslovanja koje primjenjuje Hartmann Hrvatska d.o.o.	38
5.3. Područje društveno odgovornog poslovanja tvrtke Hartmann Hrvatska d.o.o.	39
6. ZAKLJUČAK	41
LITERATURA	43

1. UVOD

Danas je etično poslovanje postalo vrlo važno u suvremenom načinu poslovanja i kao takvo ono je postalo nezamjenjiv dio poslovne prakse i veoma važan preduvjet uspješnosti poslovanja. Poslovna etika dobiva veoma značajno mjesto u poslovanju jer se sve više suvremeni način poslovanja temelji na etičkim principima. Sve veći broj suvremenih menadžera shvaća da ne smije odvajati etičnost od profitabilnosti već ih treba međusobno ispreplesti da bi se na taj način dobilo uspješno poduzeće. Sama poslovna etika počela se razvijati 60-tih godina prošlog stoljeća. Ona je malim koracima ulazila u gospodarstvo u poslovanja, počela se sve više spominjati u poslovnim krugovima. Prvenstveno je to bilo zbog raznih skandala u poduzećima, i u svjetskim i u hrvatskim. Poslovni svijet sve je više počeo vjerovati u poslovnu etiku i vidio u njoj mogućnost odnosno način na koji bi mogli poboljšati svoje poslovanje ne misleći pritom samo na vlastiti probitak. Veoma je bitan način na koji se donose odluke, poštuju li se etički kodeksi, odnosno na koji način oni utječu na donošenje odluka.

U vremenu u kojem živimo postavlja se pitanje može li poduzeće preživjeti odnosno može li i dalje poslovati ne misleći pri tome samo na profitabilnost. Jedan od takvih primjera je i poduzeće Hartmann Hrvatska d.o.o. koja je dio velike Hartmann Grupe iz Danske. Navedeno poduzeće obrađeno je u zadnjem dijelu rada pri tome ukazujući na načela koja ono poštuje u svome radu.

U prvom dijelu rada obrađeni su pojmovi etike, morala i poslovne etike. Također je obrađen i razvoj poslovne etike kroz povijest.

U drugom dijelu rada obrađeni su suvremeni uvjeti poslovanja, standardi i važnost društveno odgovornog poslovanja.

U trećem dijelu obrađuje se poslovnu etiku u suvremenom poslovanju kroz kriterije i standarde implementacije, faktore utjecaja na etično ponašanje i etičko odlučivanje, etično poslovno upravljanje i kako poboljšati etičnost poduzeća te suvremeni pristup određenju etičnog poduzeća.

U četvrtom dijelu promatrana je poslovna etika u Hrvatskoj, i obrađeno je poduzeće Hartmann Hrvatska d.o.o. kao primjer uspješno implementirane poslovne etike u poslovanje poduzeća i njegovo društveno odgovorno poslovanje.

2. POSLOVNA ETIKA

Od samih početaka razvoja poslovanja, i svega što uz to ide, stjecanje bogatstva, profita i ostalih pogodnosti i sve ono što ide uz dobro poslovanje, nametnulo se pitanje o vezi između poslovanja i moralnog djelovanja kako samog pojedinca tako i grupe ljudi (Đurić Kuzmanović, 2008).

Danas postoje dva suprotstavljena stava o etici i poslovanju. Na jednoj strani nalaze se oni koji vjeruju da način poslovanja i etika nemaju ništa zajedničko i smatraju da ekonomija nema nikakvu obavezu da bude moralna. S druge strane su oni koji imaju smatraju da poslovanje bez moralnih kriterija ne može dati trajnije, stabilnije i značajnije rezultate, niti će pojedinci i okruženje u kojima radi biti sretnije. Ovakva dva suprotstavljena stava dovela su do potrebe uvođenja etičkog kodeksa u principe poslovanja.

2.1. POJAM I DEFINICIJA ETIKE

Na samom početku potrebno je definirati pojam etika. Postoji više različitih tumačenja pojma etika. Prema Klaiću (1983), etika dolazi od grčke riječi *ethos* što znači navada, ćud – nauka o moralu. Filipović (1989) navodi da je etika „filozofijska disciplina koja ispituje ciljeve i smisao moralnih htijenja, temeljne kriterije za vrednovanje moralnih čina kao i uopće zasnovanost i izvor morala”. Nadalje, Aristotel etiku povezuje s navikom djelovanja, običajnošću koja razvija dobre osobine te karakter pojedinca (Čoh, 2005). Upravo stoga moglo bi se zaključiti da etika navodi pojedince da razmišljaju o svom vlastitom činu da bi vidjeli koliko su moralni i kako se etika uklapa u njihove životne stavove, norme, načela te u konačnici što čini njihovo ispravno djelovanje.

Također, Čoh (2005) navodi da je moral skup nepisanih pravila kojima se reguliraju odnosi kako između članova zajednice uzajamno, tako i između zajednice i pojedinca. Nastao je zajedno s nastankom ljudskog društva. Osim toga, on još znači i razina odlučivanja i djelovanja pojedinca i ima svoje uporište u savjesti pojedinca. On je ujedno i način života pojedinca koji se odvija prema ćudorednim i običajnim pravilima u određenoj zajednici, u određenom prostoru, u određenom vremenu.

Osim toga postoje i moralne norme koje svaka osoba, svaki pojedinac poštuje dobrovoljno, po vlastitoj savjesti. Sve te moralne norme mjerilo su za donošenje odluka i čine moralni sud koji govori je li nešto loše ili dobro.

U osnovi normi nalaze se vrijednosti koje predstavljaju nešto što je poželjno i vrijedno za određenu socijalnu grupu. Neke vrijednosti mogu biti značajnije, a neke manje značajne. U moralnim sudovima postoji nekoliko kategorija: dobro – loše, treba – ne treba. Kao primjer može poslužiti Kantova rečenica *“Zvezdano nebo nad nama, moralni zakon u nama”* govori o shvaćanju morala te nije dovoljno da čovjek prihvća i poštuje moralne norme, već ih mora i razumjeti i znati što činiti u određenim situacijama, mora biti u stanju samostalno odlučivati i donositi odluke, birati između dviju mogućnosti. Tome ide u prilog i definicija Etlingera (2010) koji moral definira kao *„ljudsku obvezu čijim se izvršenjem čovjek ostvaruje kao ljudsko biće. Kao vanjska sankcija javlja se društvena osuda, a kao unutarinja sankcija – grižnja savjesti.“*

Razdvajanje etike i morala je nemoguće. Etika se može definirati kao filozofska disciplina koja se bavi istraživanjem moralnih težnji i ciljeva kao i izvore i temelje morala. Moral je konkretni oblik ljudske slobode koja je ograničena pravilima ponašanja, a etika ujedno predstavlja i filozofsko i teorijsko shvaćanje morala. Iz navedenog može se zaključiti (Čoh, 2005):

- etiku imaju ljudi, a ne organizacije
- etičko ponašanje nije za sve isto, ono se razlikuje od osobe do osobe
- etika je relativna, a ne apsolutna

S druge strane, poslovna etika predstavlja skup moralnih načela i normi kojima se usmjerava ponašanje aktivnih sudionika u gospodarskom sustavu, u skladu s vrijednosnim sustavima koji se temelje na općim ljudskim vrijednostima i usmjereni su na dobrobit čovjeka. Također, Čoh (2005) navodi etička načela koja su primjenjiva u poslovnom svijetu:

- Načelo pravednosti – podrazumijeva pravo svakog člana nekog poduzeća da se prema njemu postupa pravedno
- Načelo solidarnosti – služi prije svega u svrhu izjednačavanja u korist socijalno slabijih u okviru neke institucije
- Načelo supsidijarnosti ili podređenosti – izražava poželjan odnos cjeline i njezinih dijelova

Nadalje, poslovna etika preuzima ključne vrijednosti građanskog društva, kao što su: ljudsko dostojanstvo, sloboda, jednakost, pravednost, odgovornost, demokratičnost i supsidijarnost te ih projicira unutar poslovanja poduzeća (Čoh, 2005). Osim vrijednosti u svakodnevnoj pa i poslovnoj etici spominju su vrline, za koje Aristotel smatra da su temelj idealne ljudske zajednice, a za pojedinca najbolji odabir koji ga vodi ka ostvarenju njegove svrhe. Aristotel dijeli etičke vrline na: hrabrost, umjerenost, darežljivost, velikodušnost, pravednost, umijeće i razboritost (Nova akropola, <http://nova-akropola.com/filozofija-i-psihologija/filozofija/aristotel-o-vrlini/>).

Prema Aristotelovim učenjima sve što postoji ima svrhu postojanja koja je određena njegovom vlastitom prirodom. Da bi se ta svrha postigla, nužno je djelovanje i to ne bilo kakvo djelovanje već najbolje djelovanje. Takvim djelovanjem ostvaruje se i ono najveće dobro koje se može i treba postići. Za razvoj etičkih vrlina, smatra Aristotel, važna je volja. Kako je temeljna osobina ljudske volje sloboda, čovjek sam bira hoće li razvijati etičke vrline i tako ovladavati onim požudnim u sebi ili ne. Također, Aristotel smatra da je razboritost važna za razvoj etičkih vrlina, jer omogućuje čovjeku da “vidi” ono što je istinito i dobro i da upravo to izabere, a zatim uz pomoć volje tako i djeluje.

2.2. KVALIFIKACIJA ETIČKIH ODLUKA

Kod klasifikacije etičkih odluka postavlja se pitanje je li nešto što je zakonski dopušteno ujedno i etično i obrnuto. Premda Bogdanović (2008) smatra da bi u idealnim društvima, osobno etično i etično zakonodavno dozvoljeno bile potpuno iste kategorije, u praksi je to nešto drugačije jer zakon formira određena skupina ljudi pa dolazi do animoziteta između različitih interesa, dok je osobna etika rezultat pojedinačnih vrijednosti i uvjerenja koja utječu na donošenje odluka u privatnom i poslovnom okruženju pojedinaca. Prema Bublju (2006) postoji osam kategorija etičkih odluka:

- 1) Zakonita, etična, usklađena s osobnim stavom menadžmenta
- 2) Zakonita, neetična, usklađena s osobnim stavom menadžmenta
- 3) Nezakonita, etična, usklađena s osobnim stavom menadžmenta
- 4) Nezakonita, neetična, usklađena s osobnim stavom menadžmenta

- 5) Zakonita, etična, neusklađena s osobnim stavom menadžmenta
- 6) Zakonita, neetična, neusklađena s osobnim stavom menadžmenta
- 7) Nezakonita, etična, neusklađena s osobnim stavom menadžmenta
- 8) Nezakonita, neetična, neusklađena s osobnim stavom menadžmenta

U idealnoj situaciji, odluka bi bila zakonita, etična i usklađena s osobnim stavom menadžmenta, no u stvarnosti je priča sasvim drugačija. S obzirom na realnost i česte različite, kontradiktorne zahtjeve, odluka se donosi s drugačijim karakteristikama. U tim slučajevima menadžment odlučuje uzimajući u obzir konkretnu situaciju, preuzimajući odgovornost za svoju odluku, bez obzira na pozitivnost i negativnost takve odluke.

Poslovna etika odnosi se na odgovornost u poslovnom i društvenom smislu. Ona označava primjenu etičkih principa na ponašanje u poslovanju. Zaštita poduzeća, zaštita ljudi unutar poduzeća, sprječavanje štete, osobni razlozi – sve su to razlozi za primjenu poslovne etike u poslovnom ponašanju. Poslovna etika može se promatrati na nekoliko razina – na nacionalnoj, internacionalnoj ili globalnoj. Na slici 1 prikazane su četiri razine poslovne etike.

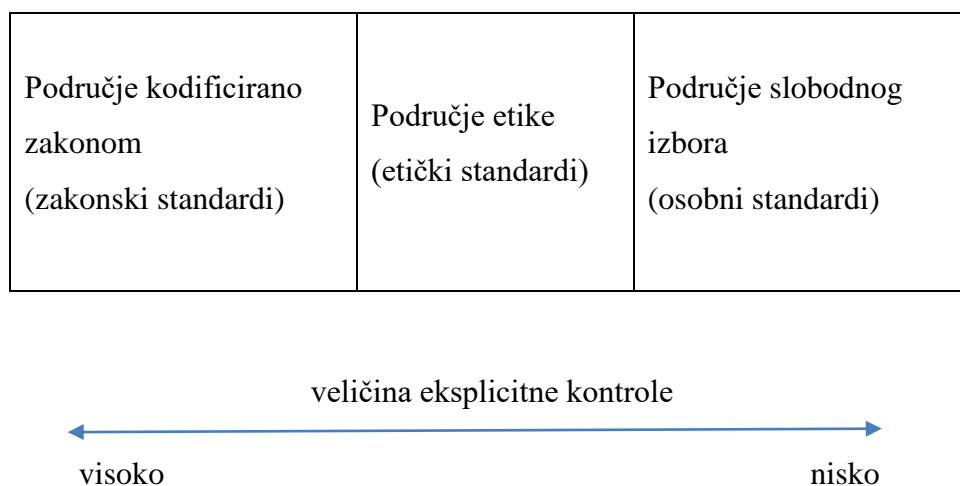
Slika 1. Razine poslovne etike

MIKRO	➤ organizacijske jedinice na najnižem nivou
MEZZO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ unutar poduzeća ➤ stratezijske poslovne jedinice ➤ centri odgovornosti ➤ odjeli ➤ funkcije
MAKRO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ poduzeće ➤ korporacijski nivo
GLOBALNO	➤ poduzeća u globalnoj ekonomiji

Izvor: Dujanić M. (2003). Poslovna etika u funkciji menadžmenta, Zb.rad.-Sveuč.Ekon.fak.Rijeka, god. 21. Sv.1, str 53.-63.

Iz Slike 1. vidljivo je da se poslovna etika može promatrati na četiri razine – ovisi o nivou poduzeća na kojem se donosi odluka te o okolini koja okružuje taj nivo poduzeća. Osobno razumijevanje procesa prosuđivanja koji koristi moralne standarde ponašanja i etičke sustave vrednovanja, na način da svaka osoba može stvoriti svoju vlastitu prosudbu kada je potrebno da donese poslovnu odluku koja će imati utjecaja na druge. Dobra podloga za poslovno ponašanje su zakoni, ali oni nisu dovoljni kad imamo rješavanje složenijih etičkih konflikata. Etiku možemo promatrati kao naše osobno uvjerenje u ono što je pravo, a što krivo, što je dobro, a što loše. Zbog toga je potrebno izvršiti usporedbu sa zakonima i slobodnim izborom kao što je prikazano na Slici 2.

Slika 2. Tri polja ljudske akcije



Izvor: Dujanić M. (2003). Poslovna etika u funkciji menadžmenta, Zb.rad.-Sveuč.Ekon.fak.Rijeka, god. 21. Sv.1, str 53.-63.

Iz ovoga se može zaključiti da ono što je zakonito nije uvijek i etično, dok je etično ponašanje ponekad protivno zakonu te da su u poslovnom svijetu pojedinci stalno suočeni s etičkim dilemama koje nisu jednostavne i ne mogu se izbjeći (Dujanić, 2003). Upravo zato, posljednjih se godina mnogo govori o neetičkom ponašanju u poslovanju jer često u vlada „moral uspjeha“ koji podrazumijeva da je najvažnije uspjeti bez obzira na koji način se do tog uspjeha dolazi (Čehok, Koprek, 1996). Poduzeća posluju na način da poštuju zakon ali ne i etiku, pa na pojedinim tržištima, posebno nerazvijenim, koriste dječji rad, zagađuju okoliš, plaćaju mito, sve kako bi održali efikasno poslovanje. Iako su razni oblici sumnjivog, kriminalnog ponašanja

kažnjivi zakonom, postoje i oni oblici nemoralnog ponašanja koji nisu uvršteni u kazneni zakon. Prema Čehoku i Kopreku (1996) postoje slijedeći oblici neetičkog ponašanja:

- razni oblici prijevара i obmana u poslovanju
- oslobađanje pristojbi
- proračunati oblici neplaćenih usluga i darova
- prikriveni ili otvoreni oblici zastrašivanja
- razni oblici zastrašivanja
- porezne prijevare
- nepravedno prisvajanje javnih sredstava
- povreda prava pisaca, umjetnika, izumitelja, kao i eventualno iskorištavanje njihovog položaja
- mutne kreditne i zajamske prakse
- lažno prouzročeni stečaj
- krađa poslovnih tajni konkurentnih poduzeća
- podmićivanje djelatnika drugih tvrtki,
- prijetnje neutemeljenim otkazom „novih vlasnika“
- ponižavajuće postupanje s djelatnicima
- ometanje slobode udruživanja radnika, ali i zloupotreba štrajka
- zanemarivanje mjera sigurnosti na radu
- ugrožavanje zdravlja i života radnika
- razni oblici uništavanja okoliša.

Dugoročno, ovakvo neetičko ponašanje može uzrokovati velike materijalne štete u poslovanju te uzrokovati druge štete koje su važnije jer uzrokuju razaranje povjerenja između poslovnih partnera, ali i između onih koji zajedno rade (Čehok, Koprek, 1996). Dujanić (2003) navodi da pojam poslovne etike obuhvaća i odnose između poslodavca i djelatnika te između poslodavca i potrošača. Stoga se poslovna etika mora odnositi na konkretno ponašanje pojedinca, njegovo moralno ispravno ili neispravno ponašanje. Također, potrebno je razvijati etiku odgovornosti koja ujedno znači i odgovornost društva u cjelini za vlastitu budućnost. S druge strane javlja se tzv. etika isključivog uspjeha gdje cilj opravdava sredstva i dobrim se smatra samo ono što donosi profit, moć i užitek. Međutim, kao što su dobri poslovni običaji zasnovani na poslovnom

moralu, dobri menadžeri moraju se ponašati etički u svom poslu i trebaju izbjegavati: (Dujanić, 2003)

- pogaziti zadanu riječ
- promicati ono za što su uvjereni da je nekorisno ili štetno
- prodavati robu za koju znaju da joj istekao rok trajanja ili da sadrži nekakve štetne tvari za ljudski organizam
- ilegalno se služiti tuđim vlasništvom
- krivotvoriti ili imitirati tuđe zaštitne znakove
- primati posebne darove visoke vrijednosti radi pružanja protupravnih usluga
- krivotvoriti službene isprave i sl.

Važno je istaknuti da neetično ponašanje ruši ugled ne samo poduzeća nego i samog pojedinca koji u njemu radi, stoga je važno poštivati etičke zakone koji ne vrijede samo za određeno područje rada, nego ih je potrebo poštivati u svim segmentima života čovjeka.

2.3. RAZVOJ I VAŽNOST POSLOVNE ETIKE

Spajanjem etike i ekonomije šezdesetih godina dvadesetog stoljeća u Sjedinjenim Američkim Državama (SAD) počinje se razvijati poslovan etika kao znanstvena disciplina (Dujanić, 2003). Već sedamdesetih godina problematika etike u gospodarstvu pored SAD-a javlja se i u zemljama Zapadne Europe. Nadalje, Dujanić (2003) navodi da je prva konferencija o poslovnoj etici održana u studenom 1987. godine kada je osnovana prva europska organizacija poslovne etike (engl., *European Business Ethics Network* - EBEN) kao međunarodna inicijativa zamišljena da znanstvenici i praktičari razmjenjuju iskustva o etici u poslovanju. Krajem devedesetih godina prošlog stoljeća, sve više poduzeća shvaća da moraju usvojiti etičko ponašanje kao bitnu vrijednost u svom poslovanju te one to i čine. Stoga, može se zaključiti da poslovna etika postaje dio modernog poslovanja poduzeća.

Danas ovo pitanje postaje sve više aktualno, i to ne samo u razvijenim zemljama, već i u nerazvijenima. Poslovna etika sve više dobiva na značaju, ako uzimamo u obzir sve ono što se događa u današnjem svijetu – korupcija i zloupotreba u poslovnom svijetu, poslovni skandali u nekim od najvećih poslovnih kompanija. Sve to nam dokazuje da odsustvo etičkih normi u

poslovanju, nanosi veliku štetu kako i pojedinim poduzećima tako i svjetskoj ekonomiji, zbog toga se sve više poklanja pažnja poslovnoj etici.

3. SUVREMENI UVJETI POSLOVANJA

U suvremenom poslovnom svijetu, moderni poslovni sistemi sve su više uključeni u društvo u kojem oni osim ekonomske misije imaju i društvenu odgovornost. Društvena odgovornost daje obvezu menadžmentu da poduzima mjere zaštite društva kao cjelinu i interes poduzeća, kao i da unapređuje njihovu dobrobit. Kurtić (2009) navodi da suvremeni menadžer danas mora težiti ostvarivanju kako organizacijskih tako i društvenih ciljeva. Upravo zato, ideja o odgovornom poslovanju i održivom razvoju prerasta sve više i više u svjetski pokret, a sama društvena odgovornost postaje imperativ svakog suvremenog poslovanja.

3.1. SUVREMENI MENADŽMENT U GLOBALNOM POSLOVANJU

Današnji suvremeni svijet obilježen je ubrzanim načinom života, ubrzanim protokom informacija, kapitala, raznih usluga i slično (Bedecković i Golub, 2011). Također, granice među državama sve više nestaju te se javljaju novi društveni, ekonomski, politički i kulturni odnosi, a informacijska tehnologija i planetarna komunikacija postaju temelj na kojem počiva povezanost svijeta. Nadalje, Bedecković i Golub (2011) smatraju da je globalizacija kao svjetski proces utjecala na svjetsku socijalnu ravnotežu i na širenje tržišta prema gospodarskoj i financijskoj integraciji, jačanju supranacionalnih grupacija koje ograničavaju monopole nad pojedincima, društvom i razvojem. Globalizacija je ujedno i temelj procesa koji snažno utječe na nezaustavljiv rast trgovine i investiranja, pojačane i povećane financijske tokove, stvaranje globalnog, jedinstvenog tržišta, transnacionalno integriranu proizvodnju i slabljenje nacionalnih ekonomija. Sve je to utjecalo na promjenu uvjeta poslovanja. Promjene se ne mogu zaustaviti i one imaju velik utjecaj na mikro i makro okruženje poduzeća donoseći njima i njihovom menadžmentu brojne prilike, ali i neprilike. Stoga, globalni standardi koji se odnose na inovativnost i pružanje usluga klijentima, koji se odnose na konkurentnost proizvoda primjenjuju se i na ona poduzeća koja nemaju globalne ambicije. Poduzeća koja žele biti uspješna na tržištu i koja žele opstati na tom istom tržištu shvatila su da globalno više ne može biti samo izbor već da to postaje strateški imperativ (Bahtijarević-Šiber i sur. 2008). Takve promjene dovele su do mijenjanja filozofije poslovanja i poduzeća se orijentiraju na glavni (engl., *core business*) uz istodobno eksternalizaciju (engl., *outsourcing*) ostalih aktivnosti (Sikavica i sur., 2008). Iz toga možemo zaključiti da se suvremeni menadžment nalazi pred

novim izazovima koji u središte pozornosti stavljaju suvremenog menadžera. Od njega se očekuje da ima znanja i umijeća koja se kreću u rasponu od općih konceptualnih i tehničkih znanja potrebnih za poslovni uspjeh sve do specifičnih vještina upravljanja promjenama, a moraju imati i interpersonalne, komunikacijske i grupne vještine u ophođenju s ljudima (Bedeković i sur., 2011).

Također, Bedeković i Golub (2011) smatraju da je jedno od glavnih obilježja poduzeća koja posluju na globalnom tržištu, odnos prema svjetskom tržištu kao prema jedinstvenoj cjelini, ta su poduzeća orijentirana su na timski rad, brinu za svoje zaposlenike i za potrošače, stalno su u toku s razvojem novih informacijskih i tehnološkim dostignuća. Treba shvatiti da oni moraju biti u korak s trendovima koji vladaju na globalnom tržištu, a da bi to mogli moraju imati učinkovito oblikovanu strategiju poduzeća koje je vođeno menadžmentom koji ima svoje funkcije planiranja, organiziranja, vođenje menadžmenta ljudskih potencijala i kontrolu prilagođenu uvjetima koji vladaju u globalnom poslovanju. Jedan od najvećih izazova koji se danas odnose na poslovanje u globalnom svijetu upravljanje je poslovnim timovima koji su sastavljeni od pripadnika različitih kultura, svjetonazora, religija i jezika – upravljanje različitostima smatra se jednim od najvećih izazova suvremenog menadžmenta.

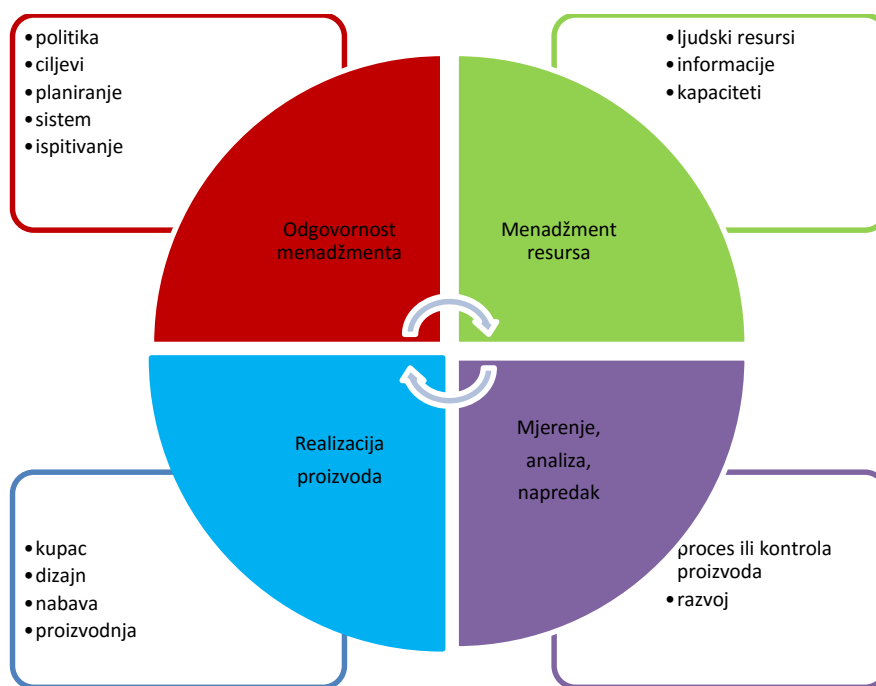
3.3. STANDARDI SUVREMENOG POSLOVANJA

U suvremenim uvjetima poslovanja da bi poduzeća slijedila etička načela služe se pravilima, smjernicama ili standardima. Oni u velikoj mjeri imaju pozitivan učinak na poslovanje poduzeća. Najpoznatiji standardi koji se koriste u poslovnom svijetu izdaje Međunarodna organizacija za standarde (engl., *International Organization for Standardization - ISO*), nevladina organizacija osnovana 1947. godine u Ženevi. Riječ “ISO” dolazi od grčke riječi Isos i znači jednak. Ona ne donosi nikakve propise ni zakone već je njezina zadaća priprema, prihvaćanje i objavljivanje međunarodnih normi. Izdavanjem normi oni potiču razvoj gospodarstva, a s tim se jača i međunarodna trgovina. ISO organizacija okuplja i umrežuje nacionalna normizacijska tijela i predstavlja najvećeg izdavača međunarodnih normi (Svijet kvalitete, <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/institucije/871-predstavljamo-iso>). ISO norme su tehnički sporazumi koji osiguravaju okvir za usklađenost tehnologije u cijelom svijetu. Dizajnirani su da budu globalno značajni i korisni bilo gdje u svijetu te uključuju:

zasnovanost na demokratskom sustavu, dobrovoljne su, tržišno orijentirane, donesene konsenzusom te se smatraju od globalne važnosti. Od 21000 međunarodnih standarda koje imaju u svom portfelju, a utječu na etičnost u poslovanju, neki se kao primjer navode u produžetku:

ISO 9001 - međunarodni standard koji sadrži zahtjeve za sistem upravljanja kvalitetom u poduzeću. Poduzeće ih mora ispuniti da bi moglo uskladiti svoje poslovanje s međunarodno priznatim normama. Sistem kvaliteta je upravljački sistem kojim se dovodi do ostvarenja postavljenih ciljeva u pogledu kvaliteta poslovanja i pružanja usluga. (Eurostandard, <http://www.eurostandard.rs/iso-9001-sistem-menadzmenta-kvalitetom/>)

Slika 3: 4 glavna poslovna procesa ISO 9001



Izvor: Eurostandard, <http://www.eurostandard.rs/iso-9001-sistem-menadzmenta-kvalitetom/>

Svrha ISO 9001 standarda je povećanje efikasnosti poduzeća kroz primjenu procesnog pristupa. Prednost mi je u osiguranju veze između pojedinačnih procesa, odjela i njihove međusobne interakcije, definiranje svih ulaznih izlaznih elemenata svih procesa i definiranjem potrebnih resursa stvara se temelj za planiranje kao i za povratnu informaciju o zadovoljstvu ili nezadovoljstvu kupaca. Ovakav način rada povećava povjerenje klijenata u proizvod ili uslugu,

a s time poduzeće jača svoje mjesto na tržištu. Poduzeća koja su implementirala standard ISO 9001 u svoj sustav shvatila su njegovu prednost (Eurostandard, <http://www.eurostandard.rs/iso-9001-sistem-menadzmenta-kvalitetom/>):

- stjecanje i/ili učvršćivanje poslovnog povjerenja kod poznatih i potencijalnih klijenata,
- poboljšanje poslovne sposobnosti i produktivnosti,
- usmjerenost na ostvarivanje poslovnih ciljeva i očekivanja klijenata,
- postizanje i održavanje stabilnog nivoa kvaliteta proizvoda/usluga radi zadovoljavanja zahtjeva i izraženih potreba klijenata,
- povećanje zadovoljstva klijenata,
- pružanje uvjerenja da je željeni nivo kvalitete postignut i da se održava,
- stvaranje mogućnosti za osvajanje novih tržišta i uvećanje udjela na postojećem tržištu,
- mogućnost učestvovanja i nadmetanja na tenderima.

ISO 14001 – standard kojim se upravlja zaštita okoliša i koji je posvećen kontroliranju rizika zagađenja. On omogućava da (Eurostandard, <http://www.eurostandard.rs/iso-14001-sistemi-menadzmenta-zastitom-zivotne-sredine/>):

- identificira i kontrolira razne utjecaje na okoliš
- poboljšava odnos prema okolišu
- implementira sistemski pristup kojim će se postići ciljevi koji se odnose na zaštitu okoliša i da osigura dokaze da je postignut postavljeni cilj

Implementacija standarda ISO 14001 ovisi o samom poduzeću – može se odnositi i na poduzeće u cjelini i na jedan njegov dio. Razlozi koji dovode do potrebe za uvođenjem standarda su (Eurostandard, <http://www.eurostandard.rs/iso-14001-sistemi-menadzmenta-zastitom-zivotne-sredine/>):

- stalno zagađivanje okoliša
- strah od potpunog iscrpljivanja prirodnih resursa
- nedostatak organiziranog i stalnog praćenja zagađenja i njegovih posljedica
- povećan interes javnog mnijenja za očuvanje okoliša
- zakonska rješenja
- posebni uvjeti rada u ugroženoj okolini

Prednosti implementacije ISO 14001 standarda su (Eurostandard, <http://www.eurostandard.rs/iso-14001-sistemi-menadzmenta-zastitom-zivotne-sredine/>):

- smanjenje negativnog djelovanja na okoliš
- smanjenje rizika od ekoloških katastrofa
- brža i efikasnija intervencija
- poboljšani ugled i stvaranje povjerenja u zajednici
- pravna sigurnost zbog poštivanja zakona o zaštiti okoliša
- bolje korištenje energije i zaštita voda, pažljivije biranje sirovine, kontrolirana reciklaža otpada – dovodi do smanjenja troškova i podiže se konkurentnost poduzeća
- poboljšanje kvalitete radnih mjesta i morala zaposlenih
- otvaranje mogućnosti novih zapošljavanja na tržištu gdje je bitna ekološka proizvodnja

ISO 26000:2010 – nazivaju se još i Smjernice o društvenoj odgovornosti. ISO 26000 predstavlja normu koja daje upute o osnovnim načelima društvene odgovornosti, govori nam o prepoznavanju društvene odgovornosti i suradnji s dionicima, bitnim pitanjima i temama vezanim uz društvenu odgovornost kao i načinima implementacije društveno odgovornog ponašanja u poduzeće. Norma ISO 26000:2010 pokazuje svim poduzećima da vlastitim promišljanjem i razgovorom s dionicima utvrde da se dionici moraju baviti pitanjima koja su bitna za njih, a ona ujedno daje i smjernice koje su usklađene na međunarodnoj razini za sve vrste poduzeća te su utemeljene na međunarodnom konsenzusu stručnjaka i na taj način potiču primjenu najbolje prakse u društvenoj odgovornosti diljem svijeta: (Hrvatski zavod za norme, <http://www.hzn.hr/default.aspx?id=54>)

- pojmovi, nazivi i definicije povezane s društvenom odgovornošću
- pozadina, trendovi i obilježja društvene odgovornosti
- načela i praksa koji se odnose na društvenu odgovornost
- ključne teme i pitanja društvene odgovornosti
- integracija, provedba i promicanje društveno odgovornog ponašanja u svim segmentima organizacije, i putem politike i prakse unutar sfere njezina utjecaja
- utvrđivanje dionika i suradnja s njima
- obavješćivanje o preuzetim obvezama, rezultatima i drugim podacima koji se odnose na društvenu odgovornost

Važno je napomenuti da je norma dobrovoljna te ne zahtijeva certifikaciju. Ona ujedno objedinjuje međunarodna stručna znanja o društvenoj odgovornosti i kao takva snažan je alat koji poduzeća može koristiti kao pomoć da prijeđe s dobrih namjera na dobre postupke. Hrvatski zavod za norme na svojim stranicama (<http://www.hzn.hr/default.aspx?id=54>) navodi da je cilj norme poticanje poduzeća na prepoznavanje sukladnosti poduzeća sa zakonima i da je ta sukladnost temelj svakog poduzeća i veoma bitan dio njezine društvene odgovornosti, a ujedno se smatra i dopunom ostalim dokumentima i inicijativama za društvenu odgovornost, a ne zamjenom.

Pored ISO standarda u međunarodnom poslovanju tvrtke koriste dodatne norme koje reguliraju društveno odgovorno poslovanje (Drljača, 2002), poput **SA 8000** – međunarodne norme kojoj je cilj poboljšanje uvjeta rada. Osnova ove norme je uvjerenje da se svim radnim mjestima mora upravljati na isti način, moraju se osigurati ljudska prava i uprava mora biti spremna prihvatiti odgovornost za isto.

Kako bi poslovalo društveno odgovorno, u suvremenim uvjetima poslovanja, svako poduzeće moralo bi poštovati prije svega nacionalno zakonodavstvo, ali osim njega također i međunarodne norme koje se odnose na isto pitanje. Također, danas poduzeća sve više poštuju principe međunarodnih instrumenata (npr. ILO Konvencija, Jedinstvena Deklaracija o ljudskim pravima, UN Konvencija o pravima djeteta) na kojima se temelji međunarodna norma. Ona također pruža i transparentne, mjerljive i verifikacijske norme za certificiranje poslovanja poduzeća kroz 9 glavnih područja:

- zabranjen rad djece
- zabranjen prisilan rad
- zdravlje i sigurnost
- sloboda udruživanja i pravo na kolektivno pregovaranje
- diskriminacija
- disciplinska praksa
- radno vrijeme
- naknada
- sustav upravljanja

Prema Drljači (2002) ispunjenje zahtjeva ove norme doprinosi kulturi poduzeća, a njime se i usvaja način upravljanja koji europske integracije ne uzima kao strateški cilj već ih koristi kao nužno sredstvo za ostvarivanje strateškog cilja kojeg treba definirati.

OHSAS 18001 – sustav upravljanja zaštitom na radu i zdravljem zaposlenika - međunarodna smjernica u kojoj su sadržani zahtjevi koji poduzeću omogućavaju upravljanje rizikom i poboljšavanje učinka poslovanja. On omogućava poduzeću da na vrijeme prepozna moguće rizike koji su rezultat normalnih svakodnevnih aktivnosti kao i da upravlja njima. Prednosti implementacije standarda OHSAS 18001 su sljedeći (Bureau Veritas, <http://www.bureauveritas.hr/rnIzOEDL/OHSAS+18001.pdf>):

- poboljšanje učinkovitosti, smanjenje nesreća i gubitka vremena
- povećana kontrola eventualnih opasnosti i smanjenje rizika kroz postavljanje ciljeva, programa i dodijeljenih odgovornosti
- opredijeljenost poduzeća za zaštitu zaposlenih, vlasništva i opreme
- sukladnost sa zakonskima
- brigom za zdravlje i sigurnost zaposlenih povećava se ugled poduzeća
- smanjuju se premije osiguranja
- sustavni dio strategije o održivosti
- učinkovita interna i eksterna komunikacija
- poboljšanje kulture zaštite u poduzeću

3.3. VAŽNOST DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U SUVREMENIM UVJETIMA POSLOVANJA

Pored ranije spomenutih definicija moglo bi se zaključiti da se koncept upravljanja profitno orijentiranih poduzeća koji je usmjeren ostvarivanju ravnoteže između ciljeva poduzeća i zahtjeva šire društvene zajednice naziva društvena odgovornost (Rogošić i Bekavac, 2015). Drugim riječima, ona zahtijeva održavanje visokih etičkih principa u društvu posebno u zaštiti okoliša. Važno je napomenuti da poduzeća koja promiču društveno odgovorno poslovanje nastoje udovoljiti svim interesnim skupinama u svojoj okolini sa svrhom održivog razvoja i opće dobrobiti. Dakle, ona promiču pro-ekološku aktivnost koju nastoje objaviti prema svim interesnim skupinama kroz svoja društveno odgovorna godišnja izvješća. Posljednjih godina

smjernice Globalne inicijative za izvještavanje (engl., *Global Reporting Initiative – GRI*) postaju temelj društveno odgovornog izvještavanja. GRI je okvir namijenjen svim poduzećima i sadrži načela (materijalnost, uključenost dionika, kontekst održivosti, potpunost, ravnoteža, usporedivost, točnost, pravovremenost, jasnoća i pouzdanost) za određivanje sadržaja izvještaja osiguravanje kvalitete objavljene informacije. Smjernice obuhvaćaju standardne podatke (Global Reporting Initiative, <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>):

- Strategiju i analizu
- Organizacijski profil
- Identificirane materijalne aspekte i granice
- Uključivanje dionika
- Profil izvještaja
- Upravljanje
- Etika i integritet

Osim standardnih podataka smjernice sadrže i protokole. GRI pruža sveobuhvatan sustav za mjerenje i izvješćivanje o održivosti. Pokazatelji učinka u pogledu održivosti su i GRI smjernicama a obuhvaćaju ekonomske, okolišne i društvene pokazatelje, detaljnije razrađeno kroz:

1. Pokazatelje ekonomskog učinka;
2. Pokazatelje učinka na okoliš;
3. Pokazatelje učinka radnih odnosa i dostojnog rada;
4. Pokazatelje učinka ljudskih prava;
5. Pokazatelje društvenog učinka; te
6. Pokazatelje učinka odgovornosti za proizvode i usluge

Izvješće pisano sa svim navedenim pokazateljima može pomoći poduzeću kod postavljanja ciljeva kao i kod mjerenja učinka i kod upravljanja promjenama. Informacije koje se navedu u izvješću mogu biti poticaj i potencijalnim ulagačima.

Pored navedenih standarda i normi, značajan doprinos dao je Global Compact, inicijativa Ujedinjenih naroda kojoj je cilj uvođenje društveno odgovornog poslovanja. Pokrenuta je 2000. godine, a do danas je postala najveća takva inicijativa. Temelji se na 10 osnovnih načela iz područja ljudskih prava, prava radnika, zaštite okoliša i borbe protiv korupcije. Inicijativa je

postala jedinstven primjer suradnje između međunarodne zajednice i poslovnog svijeta. Principi na kojima se temelji inicijativa podijeljeni su u četiri grupe principa (Hrvatska udruga poslodavaca, <http://www.hup.hr/global-compact-hrvatska.aspx>):

Principi vezani uz prava čovjeka:

- Prava čovjeka – podržavanje i poštovanje
- Prava čovjeka – iskorištavanje

Principi vezani uz radno pravo:

- Pravo organiziranja i kolektivne pogodbe
- Odbijanje prisilnog rada
- Ukidanje rada djece u potpunosti
- Sprječavanje diskriminacije

Principi vezani uz okoliš:

- Smotren pristup
- Odgovornost prema okolišu
- Tehnologija koja štiti okoliš

Princip protiv korupcije:

- Suzdržavanje od mita i korupcije

U suvremenim uvjetima poslovanja, koncept u upravljanju poslovnom etikom je koncept društvene odgovornosti poduzeća – to je jedan od načina etičkog djelovanja čiji je cilj postizanje javnog dobra i dobrobit društva općenito. Prama Daftu (2004) društvena odgovornost poduzeća znači obvezu menadžmenta poduzeća da sve odluke koje donosi i sve akcije koje poduzima doprinose povećanju blagostanja društva općenito, ali i samoga poduzeća. Shaw (1991) ističe da danas u suvremenom društvu postajemo sve svjesniji loših strana poslovnih aktivnosti. Dakle, danas se sve više brige i interesa polaže u samu kvalitetu života i zaštitu okoliša. U tome su upravo vidi i svrha društveno odgovornog poslovanja, a to je ekonomski uspješno poduzeće, a u isto vrijeme se vodi briga o zaštiti prirodnih i ljudskih potencijala. Sama društvena odgovornost poduzeća pokazuje se kroz rane društvene donacije, kroz aktivne mjere zaštite

okoliša, kroz razvoj ljudskih potencijala i pružanja svim zaposlenicima iste mogućnosti, pomoću prijenosa znanja i tehnologije, kroz zaštitu potrošača, a i mnoge druge mjere koje imaju za cilj odgovornost prema društvu.

Prema Pupavcu (2006) socijalnu dimenziju poduzeća predstavlja poslovna etika, dok se poduzeće u široj društvenoj zajednici promatra kao socijalna jedinka i poslovna etika određuje odnos između poduzeća i njegove okoline. Iz društvene odgovornosti proizlaze etičke obveze poduzeća, a iz moći poduzeća proizlazi društvena odgovornost.

Vrdoljak Raguž i sur. (2014) tvrde da je društveno odgovorno poslovanje način poslovanja poduzeća na koji ona nastoje uskladiti svoje poslovanje, dobrovoljno i bez ikakvih prisila, s potrebama društva i da se odnosi se na cjelokupni raspon djelovanja poduzeća. Prema Glavočević i sur. (2013) društvena odgovornost predstavlja *„inteligentnu i objektivnu brigu za dobrobit društva što ograničava ponašanje pojedinca i korporacija od krajnje destruktivnih aktivnosti, bez obzira koliko one brzo bile profitabilne te vodi u smjeru pozitivnih doprinosa dobrobiti ljudi, što može biti definirano na različite načine.“* Nadalje, oni misle da je obveza poslovnih ljudi društveno odgovorno poslovanje i da moraju slijediti politiku poslovanja koja će donositi odluke ili smjernice koje će biti poželjne za ostvarivanje ciljeva i vrijednosti društva.

Prema Pavić-Rogošić (2014) poduzeća nastoje povećati postojeće standarde društvenog razvoja, zaštite okoliša i poštivanja ljudskih prava kroz socijalnu odgovornost i dobrovoljnost te da teže dobrom i transparentnom upravljanju na svom putu prema postizanju kvalitete i održivosti promovirajući interese svih dionika. To je način na koji se može doći do novih partnerstva i do proširenja postojećih suradnji. Time ujedno jača i suradnja na lokalnoj razini ili nacionalnoj razini.

Društvena odgovornost započela je kao nov način poslovanja prvenstveno u velikim multinacionalnim poduzećima. One su bile okrenute profitu, a ne potrebama društva i prirode, a javnost se kritički odnosila prema takvom stavu. S vremenom se javila potreba za novim načinom poslovanja koji bi svima bio koristan. Razvoj društvene odgovornosti odvijao se u nekoliko faza detaljno prikazanih u tablici 1 (Vrdoljak Raguž i sur. 2014)

Tablica 1.. Faze razvoja društvene odgovornosti – razina poduzeća

Naziv faze	Fokus poduzeća
Defanzivna	Poriče praksu, rezultate i odgovornost. Bori se cijelo vrijeme.
Popustljiva	Prihvaćanje odgovornosti koja se bazira na plaćanju troškova.
Upravljačka	Uključivanje etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija u sržne poslovne strategije
Strateška	Integracija etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija poslovanja u sržne poslovne strategije
Civilna	Promocija šire industrijske percepcije i društvene odgovornosti poduzeća kao standardne poslovne prakse

Izvor: Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014), *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*, *Oeconomica Jadertina*, Vol.4.No.1

Vrdoljak Raguž i sur. (2014) smatraju da trend društveno odgovornog poslovanja još uvijek traje i da ga je teško ga smjestiti u neko vremensko razdoblje ili u određena poduzeća jer je podložan stalnim promjenama. Razvijena društva bolje prihvaćaju takav koncept poslovanja.

4. POSLOVNA ETIKA U SUVREMENOM POSLOVANJU

U suvremenim uvjetima poslovanja važno je definirati tko uvodi etično poslovanje u poduzeće te tko je odgovaran za to. Da bi takvo etično poslovanje funkcioniralo, ono ovisi o osobnosti menadžera, o menadžmentu i njegovim organizacijskim vrijednostima, politici i praksi, te o samom poduzeću i razvoju sustava i standarda etičkog djelovanja. Stoga je prilikom uvođenja etike u poduzeća potrebno ispuniti nekoliko kriterija i uvjeta prilikom implementacije poslovne etike kako bi na kraju dobili etično poduzeće.

Jedan od važnijih preduvjeta za implementaciju poslovne etike, ako i ne najvažniji je postojanje svijesti o samoj važnosti poslovne etike. Nakon toga se kreće na stvaranje temelja za razvoj poslovnog etičnog ponašanja. Postoji nekoliko koraka:

- Postojanje svijesti o važnosti poslovne etike
- Imati potporu uprave
- Razviti konkretne ciljeve
- Odrediti tim osoba odgovoran za implementaciju
- Ustanoviti koje su vrijednosti tvrtke
- Razviti etički kodeks
- Educirati zaposlenike o poslovnoj etici
- Svakodnevno pratiti etično ponašanje, rješavati slučajeve povrede etike i sl,
- Konstantno unaprjeđivanje i usavršavanje

Prema Blanchard (1991) menadžeri su ponekad u situaciji da moraju raditi razne vrste kompromisa, kako bi odluka bila pozitivna za poduzeće. Oni su također svjesni toga da moraju poštovati određena načela etičkog ponašanja i njihovi postupci se moraju temeljiti na njima. Nadalje, Dujanić (2003) ističe da neka etička pitanja zahtijevaju rješavanje složenijih problema koji mogu izazvati oštro protivljenje kod nas i postavlja se pitanje kako postupiti u situaciji kad nam glavni menadžer da nalog da nešto izvršimo, a mi znamo da to nije etički, a možda je i nezakonito. Kako u suvremenom globalnom poslovanju multinacionalna poduzeća imaju veliku moć, svi koji su uključeni u poslovanje takvih poduzeća smatraju da pitanja poslovne etike prelaze granice poslovanja nacionalnih granica gdje te poduzeća posluju, te da bi menadžeri multinacionalnih poduzeća trebali razvijati globalne etičke norme kojih bi se svi pridržavali.

Postavlja se pitanje tko snosi odgovornost za edukaciju mladih menadžera. Badaracco i Webb proveli su istraživanje o edukaciji menadžera. Intervjuirali su diplomce Harvardske poslovne škole koji su pohađali tečaj iz poslovne etike. Ispitanici su pisali i radove na temu etičkih dilema s kojima su se susretali na svojim prvim poslovima. Postavilo se pitanje – bi li stečeno znanje na tečajevima imalo utjecaj u njihovom poslovnom okruženju. Zaključili su u svom istraživanju da se mladi menadžeri ponašaju u skladu s četiri pravila (Badaracco i Webb, 1995):

- 1) Bitan je učinak, a ne etično ponašanje
- 2) Bitnija je lojalnost i pripadnost timu od etičnog ponašanja
- 3) Ne treba previše ulaganja u etično ponašanje
- 4) Religija ili filozofski principi imaju vrlo mali utjecaj na poslovne odluke

Poznato je da je osnova poslovne etike na individualnom i kolektivnom donošenju moralnih odluka bez obzira na kojem poslovnom nivou se te odluke donose. Zbog toga se ti standardi donose u pisanom obliku.

Postoji standardna procedura kod definiranja etičnih programa i kodeksa koju preporučuju savjetnici novim poduzećima ili onima čiji je imidž ugrožen (Judge i Sager, 1996):

- Prvi korak – unajmljivanje nezavisnog stručnjaka – analizira stanje u poduzeću, daje izvještaj
- Drugi korak – napisati novu etičku politiku koja mora postati obvezujuća za sve zaposlene
- Treći korak – obučiti i upoznati zaposlene s novim etičkim programom
- Četvrti korak – otvoriti liniju za žalbe zaposlenih – naučiti ih kako podnijeti žalbu, i ohrabrivati ih da prijavljuju neetično ponašanje
- Peti korak – zaposliti službenika za etiku s punim radnim vremenom – nadgledat će sve žalbe, voditi programe obuke iz etike i osuvremenjivati etičku politiku poduzeća.

Sva pravila ponašanja u poduzeću na kraju su prevedena u pisana pravila – kodeks ponašanja. On predstavlja skup svih zapisanih pravila kojih su se dužni pridržavati svi u poduzeću, odnosno ako se radi o kodeksu ponašanja kojeg su se dužni pridržavati pojedinci koji obavljaju određenu poslovnu aktivnost. Kodeks ponašanja ima svoje određene prednosti (Đurić Kuzmanović, 2003):

- Pojašnjenje neetičnog ponašanja
- Stvaranje uvjeta za razmišljanje o etičkim pitanjima prije nego se ona pojave
- Omogućuje zaposlenima da odbiju neetično ponašanje
- Označava granicu između prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja
- Stvaranje uvjeta za prihvaćanje osnovnih etičkih principa

Svako poduzeće u današnjim suvremenim uvjetima poslovanja koja drži do sebe uvodi etički kodeks u pisanoj formi. U njemu je propisano ponašanje koje se od pojedinca traži kao zaposlenika u tom poduzeću. On je ujedno i način da se zaposlenike potakne na etično ponašanje, a da je u isto vrijeme u skladu s poslovnim aktivnostima poduzeća.

4.1. KRITERIJI I STRATEGIJE IMPLEMENTACIJE POSLOVNE ETIKE

Na samom početku prije implementacije poslovne etike u poslovanje potrebno je odrediti temeljne vrijednosti na kojima će počivati poslovanje poduzeća. Najvažnije je definirati tri osnovna elementa koja su temelj poslovanja poduzeća (Vig, 2014):

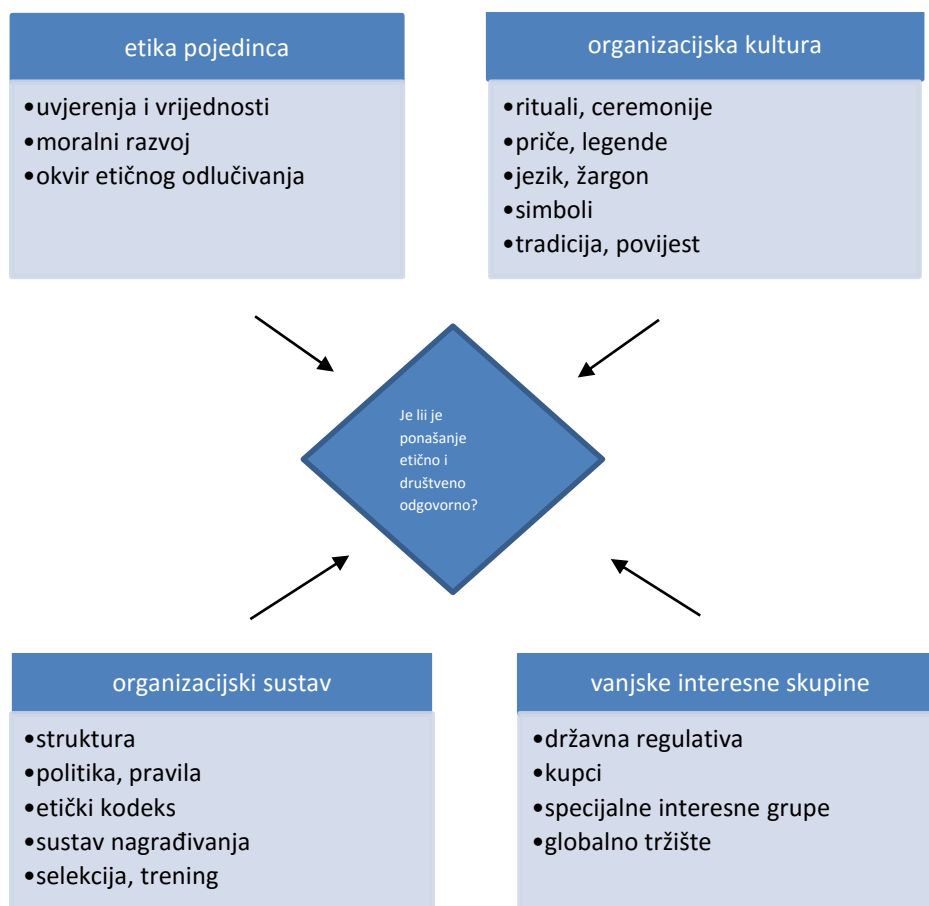
1. Vrijednosti
2. Implementacija
3. Upravljanje

Vrijednost je nešto što bi svako poduzeće trebalo imati i to je nešto što će činiti ili čini osnovu i način njihovog poslovanja. Prema vrijednostima se određuje način na koji će se donositi odluke i one čine osnovu kodeksa ponašanja. On nam uz misiju i viziju pokazuje način na koji poduzeće djeluje prema svim svojim dionicima (engl., *stakeholders*). *Implementacija* etičkih programa unutar poduzeća potiče zaposlenike da se izraze i koriste vrijednosti poduzeća kao okvir prilikom donošenja odluka, a da bi se etički programi učinkovito komunicirali, važno je da zaposlenici razumiju i slijede pravila i kodekse ponašanja. *Upravljanje* mora biti uspješno, a da bi ono bilo takvo mora se potaknuti učinkovito, inovativno i mudro upravljanje jer samo takvo može pridonijeti dugotrajnom uspjehu poduzeća. Također, upravljanje se mora temeljiti na zakonskoj regulativi i mora biti usklađeno s njom.

4.2. FAKTORI UTJECAJA NA ETIČNO PONAŠANJE I ETIČKO ODLUČIVANJE

Poduzeća možemo razlikovati prema vrijednostima koje u njima prevladavaju i prema etičkom ozračju koje vlada unutar samog poduzeća (Aleksić, 2007). Na ponašanje zaposlenika značajno utječe ponašanje samoga menadžmenta. Kada su zaposlenici suočeni s etičkom dvojmom ili pitanjem kako postupiti u određenoj situaciji, oni će se ponašati različito ovisno o tome koji sustav vrijednosti prevladava u poduzeću. Nadalje, Aleksić (2007) ističe da poslovna etika, danas, ima interdisciplinarni karakter, ekonomsku politiku i praksu spaja s ostalim znanostima kao što su sociologija, teorija organizacije, politika, a temelj joj je filozofija. Usprkos svemu, mogu se prepoznati faktori koji utječu na etično ponašanje u poduzeću, a i na samo oblikovanje ponašanja. Slika 4 prikazuje faktore koji utječu na etično ponašanje poduzeća.

Slika 4. Faktori koji utječu na etično ponašanje poduzeća



Izvor: Aleksić, A., (2007), *Poslovna etika – element uspješnog poslovanja*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5.

Slika 4 pokazuje da način ponašanja ovisi isključivo o svakom pojedincu, njegovim stavovima, uvjerenjima, o njegovom vlastitom moralu, a i o samom poduzeću. Unutar samog poduzeća postoji i organizacijska kultura koja sve objedinjuje, kao i vrijednosni sustav koji djeluje prema utvrđenom organizacijskom okviru i sustavu nagrađivanja. Poduzeće ne može djelovati samo već mora surađivati s okolinom u kojoj se nalazi, tako na njega djeluju i vanjske interesne skupine (Aleksić, 2007).

Prema Daftu (1997) postoje četiri modela ili kriterija prema kojima se može donijeti etična odluka:

1. Utilitaristički kriterij
2. Individualistički kriterij
3. Kriterij prava
4. Kriterij pravde

Utilitaristički kriterij razvijen je u 19. stoljeću. Razvili su ga filozofi Jeremy Beneth i John Stuart Mills. Kod donošenja odluka treba obratiti pažnju na sve moguće opcije rješenja problema i efekte koje proizlaze iz takvih rješenja. Potrebno je odabrati onu opciju rješenja koja čini dobro najvećem broju ljudi. Kod ovog kriterija suočavamo se s posljedicama, pri tome što više povećati dobro učinjenog i smanjiti loše učinjenog. Prema tome možemo zaključiti da je etička odluka ona koja čini najviše dobra, a najmanje zla za sve one na koje odluka utječe. Ciljevi koji će donijeti najviše dobra najvećem broju ljudi unutar poduzeća su učinkovitost, produktivnost i visoki profiti.

Individualni kriterij podrazumijeva da je moralno ono što je dugoročno najbolje za pojedinca. Smatra se da individualizam vodi do iskrenosti i povjerenja jer se ljudi dugoročno nauče prilagođavati međusobno. Individualizam vodi načinu ponašanja na koji želimo da se drugi odnose prema nama kao i mi prema njima.

Kriterij prava podrazumijeva da svaki pojedinac ima pravo na svoja osnovna prava i na slobodu. Ta prava moraju i drugi poštovati i ne smiju ih ugrožavati kod donošenja odluka. Kod donošenja odluka potrebno je obratiti pažnju da one ne smiju ugroziti temeljna prava drugih te možemo reći da će ispravna, etična odluka biti ona koja će poštovati temeljna prava, a to:

- Pravo na samoodređenje

- Pravo na slobodu
- Pravo na vlasništvo
- Pravo na život

Kriterij pravde podrazumijeva da se etične odluke moraju temeljiti na jednakosti, pravednosti i nepristranosti. On označava pravednu raspodjelu koristi za sve kroz uspostavljanje pravila i regulativa.

Ovi kriteriji nisu univerzalni. Menadžeri kod donošenja odluka moraju biti upoznati sa svim pozitivnim i negativnim stranama pojedinog pristupa. Oni moraju znati izabrati pravi pristup. Na slici 5 prikazan je proces donošenja etične odluke.

Slika 5: Proces donošenja etične odluke



Izvor: Aleksić, A., (2007), *Poslovna etika – element uspjehnog poslovanja*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5.

Slika 5 pokazuje da proces donošenja odluke započinje definiranjem problema, zatim prikupljanjem relevantnih činjenica i određivanjem mogućih rješenja (Aleksić, 2007). Analiziraju se moguća rješenja gledana prema različitim etičkim kriterijima, utilitarističkom i individualističkom kriteriju, prema kriteriju prava i pravde, nakon čega se donosi odluka i to prema najboljem kriteriju. Završna faza je faza kontrole donesene odluke, odnosno provjera njezine ispravnosti

Kako bi to bilo moguće potrebno je unutar samoga poduzeća razviti sustav etičkog djelovanja. Takav sustav imao bi zadatak formalnog i neformalnog upravljanja poslovnom etikom koristeći razne obrasce, programa, različite procedure. On bi sadržavao slijedeće komponente (Takala, 2006):

- Vrednote poduzeća – ciljevi poduzeća, stavovi i uvjerenja, vrijednosti poduzeća – na taj način poduzeće pokazuje smjer svog etičkog djelovanja i etičke ciljeve poduzeća
- Etički kodeks – skup pravila poželjnog ponašanja koja su temeljena na vrijednostima, načelima i pravilima odgovornog poslovanja i ponašanja poduzeća
- Linija izvještavanja i savjetovanja – svrha joj je rano otkrivanje i definiranje etičkih problema i pravovremena reakcija
- Etički menadžeri, zaposlenici i odbori – dužni su osiguravati da se etički standardi u poduzeću provode i komuniciraju sa svima u poduzeću
- Etički konzultanti – specijalizirani za područje poslovne etike, nude svoje savjetodavne usluge
- Etička edukacija i trening – pokušava se razni metodama educirati zaposlene za primjenu poslovnih etičkih načela
- Izvještavanje, računovodstvo, revizija – kontroliraju poslovanje i učinak na cjelokupnu organizaciju upravljajući na principima poslovne etike.

Suvremeni koncept društvene odgovornosti poduzeća, uz sve gore navedeno, jedan je od načina etičkog djelovanja poduzeća koje ima za cilj postizanje javnog dobra kao i dobrobit društva (Aleksić, 2007).

4.3.SUVREMENI PRISTUP ODREĐENJU ETIČNOG PODUZEĆA

Kako je ranije spomenuto, ocjena uspješnosti poduzeća prije je ovisila samo o interesima svojih dioničara, a u današnje vrijeme ona ovisi i o odgovornosti koje poduzeće razvija prema zaposlenicima, lokalnoj zajednici, široj društvenoj zajednici i prema potrošačima. Nadalje, Pupavac (2006) tvrdi da je danas potrebno postaviti pravila za korištenje moći poduzeća kako ne bi bila ugrožena poduzetnička svrha, sudionici poduzetničkog procesa i prisutnost ljudi na zemlji. Poduzeće utemeljeno na odgovornosti je odgovor na problem moći u poduzeću. Često

poduzeća u želji za što većom dobiti zanemaruju odgovornost za život i zdravlje ljudi, očuvanje dostojanstva i sl. Poduzeća različito reagiraju na društvene zahtjeve, što je detaljnije prikazano u tablici 2.

Tablica 2: Reagiranje poduzeća na zahtjeve društva

	<i>Načini reagiranja</i>	
PROAKTIVNO	<i>Preuzimanje društvene inicijative, djelovanje bez pritiska</i>	VISOKA RAZINA SOCIJALNE ODGOVORNOSTI
PRILAGODLJIVO	<i>Prihvatanje etičke odgovornosti pod vanjskim pritiskom</i>	
OBRAMBENO	<i>Odgovornost u zakonskim okvirima. Priznaje propuste, ali se brani</i>	
OPSTRUKCIJSKO	<i>Prioritetan profit i ciljevi organizacije. Odbijanje odgovornosti</i>	NISKA RAZINA SOCIJALNE ODGOVORNOSTI

Izvor: Pupavac, D. (2006); *Etika za menadžere*, Veleučilište u Rijeci, Rijeka

Danas, mnoga su poduzeća shvatila značaj poslovne etike i preuzimanja društvene odgovornosti, pa nastoje svojim pro-aktivnim djelovanjem kreirati svoju prednost, pa često svoje programe, etičke i ekološke, oglašavaju u javnosti te time dokazuju da se etikom u gospodarstvu može profitirati (Pupavac, 2006). Taj odnos može se promatrati na dva načina – odnos zaposlenika prema poduzeću, ali i odnos poduzeća prema zaposleniku. Pupavac (2006) ističe da u današnje vrijeme poduzeća mogu vršiti pritisak na svoje zaposlenike na razne načine, kao što su: niska razina sigurnosti na radnom mjestu, loši radni uvjeti, fizičko i psihičko maltretiranje, prestroge mjere kontrole radnika, kašnjenje u isplati plaće, neisplata zaostalih plaća, rad nedjeljom i praznikom, neplaćen prekovremeni i dr. S druge strane, i zaposlenici su se uvijek pokušavali zaštititi od svojih poslodavac. Danas su to kriminalne aktivnosti – uzimanje mita, prilagodba troškovnika, krađa i prodaja zaštićenih informacija, krađa materijalnih dobara te nemar.

4. POSLOVNA ETIKA U HRVATSKOJ POSLOVNOJ PRAKSI

Nacionalno vijeće za konkurentnost u Republici Hrvatskoj svake godine izdaje *Preporuke za povećanje konkurentnosti*. U tim preporukama Vijeće navodi problematične čimbenike poslovanja. Prema preporuci Vijeća, može se zaključiti da poslovna praksa u Republici Hrvatskoj još uvijek zaostaje za svjetskom praksom unatoč činjenici da se tzv. industrija „etike“ u svjetskom poslovnom svijetu razvija vrlo brzo. Jedno od najproblematičnijih čimbenika poslovanja u Hrvatskoj su i loša radna i poslovna etika. (Nacionalno vijeće za konkurentnost, 2015).

Prema Aleksiću (2007) mnoga su velika poduzeća hrvatskog gospodarstva prihvatila svjetske trendove i shvatili su da njihova uspješnost ovisi i o implementaciji poslovne etičnosti u svakodnevno poslovanje. Velika poduzeća napravila su i prvi korak u primjeni poslovne etike u poslovanju, a to je prihvaćanjem etičkog kodeksa prilagođen svom poslovanju. Etički kodeks polako se razvija te poduzeća postaju sve više uključeno u društvena djelovanja.

Posljednjih godina vidi se razvoj društveno odgovornih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Ima sve više donacija, a neovisna istraživanja (2004) pokazala su da postoje tri glavna područja takvog poslovanja u Hrvatskoj – ulaganja u tehnologiju i sustav upravljanja koji pogoduje zaštiti okoliša, ulaganja u razvoj ljudskih potencijala te razna ulaganja u lokalni društveni razvoj.

Također je vidljiv i napredak u primjeni poslovne etike u vodećim hrvatskim poduzećima – ona će se i dalje razvijati, a mala i srednja poduzeća će shvatiti da je poslovna etika ključ uspjeha u ostvarivanju poslovne konkurentnosti. No s druge strane pojavio se i negativan trend – mito, korupcija, razni oblici diskriminacije kod zapošljavanja, povrede prava potrošača, nepoštivanje zakonskih obveza i kršenje etičkih kodeksa. U poslovnom svijetu, Republika Hrvatska ne stoji baš najbolje – najveća zamjerka joj je korumpiranost u sustavu. Kod nas svega nekoliko fakulteta ima predmet Poslovna etika. Dok u svijetu postoje specijalizirane institucije za poslovnu etiku, kod nas ih nema.

Postavlja se pitanje može li zakonodavni okvir utjecati na primjenu poslovne etike i društveno odgovornog ponašanja u i kojoj mjeri može to činiti. Shawn (1991) u svom djelu daje najbolji

odgovor – poduzeće i njegovi zaposlenici moraju imati visoke moralne standarde i moraju nadgledati svoje ponašanje – zakon može samo do određene granice osigurati poslovno i društveno odgovorno ponašanje. Zakoni u Republici Hrvatskoj još uvijek nisu dosegli granice kada je u pitanju poslovna etika i društveno odgovorno ponašanje.

Bežovan (2002) navodi da će ulazak stranih poduzeća na hrvatsko tržište i sam proces globalizacije potaknuti izgradnju novih društvenih mreža koje će imati za cilj etično djelovanje u svom aspektima poslovanja te će širiti kulturu društvene odgovornosti.

5.1. IMPLEMENTACIJA POSLOVNE ETIKE NA PRIMJERU HARTMANN HRVATSKA d.o.o.

Poduzeće Brodrene Hartmann osnovano je 1917. godine u Danskoj. Osnivači su bili braća Hartmann. Oni su se posvetili tvornici i razvijali poslovanje. Godine 1991. otvaraju tvornicu u Republici Hrvatskoj. Tvornica u Hrvatskoj dio je Hartmann grupe. Jedan su od najvećih svjetskih proizvođača ekološke ambalaže načinjene od oblikovanih papirnih vlakana. U isto vrijeme oni su i najznačajniji proizvođač opreme za ovu vrstu proizvodnje. Vizija Grupe je da izgrade platformu za snažan rast i konkurentnost na tržištu, istovremeno vodeći brigu o principima održivog razvoja, eliminaciji svakog mogućeg štetnog utjecaja na okoliš, briga za zdravlje i sigurnost, dobar socijalni status zaposlenika i njihovih obitelji. Na taj način vode i poduzeće. Oni slijede nekoliko smjernica u svom poslovanju:

- Primjenjuju principe Međunarodne organizacije za rad u njihovom djelokrugu poslovanja; Univerzalna konvencija za ljudska prava, UN Konvencija o pravima djeteta i UN Konvencija za sprečavanje svih oblika diskriminacije žena
- Usklađenost sa zakonskim zahtjevima – zaštita okoliša, zdravlje i sigurnost zaposlenika, uvjeta rada i ljudskih prava
- Kontinuirano poboljšavati uvjete rada s ciljem prevencije raznih bolesti i s ciljem smanjivanja ozljeda na radu
- Usklađenost s Kodeksom etike u poslovanju, poslovnih subjekata u okviru hrvatskog gospodarstva i gospodarstva Europske unije
- Prevenciju onečišćenja okoliša

- Podizanje ekološke svijesti potrošača kako bi potaknuli trajno održivo gospodarenje prirodnim resursima

Poduzeće Hartmann Hrvatska d.o.o. prvenstveno je orijentirano na zadovoljavanje zahtjeva kupaca, a također su orijentirani i prema dobavljačima i zaposlenicima s povećanom pažnjom.

Poduzeće se vodi svojim načelima u poslovanju i njima opisuju opće, izravno i poželjno ponašanje – to su standardi u kojima poduzeće želi živjeti. Ona su napisana i izrečena na način da ih svi mogu razumjeti (Hartmann, <http://www.hartmann.dk/About%20Us/Hartmann%20Croatia/Hartmann%20Values.aspx>):

Integritet i udovoljavanje normama – svi se poslovi moraju voditi zakonito i s integritetom. Mora se težiti udovoljavanju u svim aspektima poslovanja kako bi svi zaposlenici neprestano udovoljavali standardima – čak i kad nitko ne gleda. Moraju težiti i izvrsnosti u zaštiti okoliša, sigurnosti i zadovoljavanju normi u svim drugim područjima. „*Stanite, razmislite i pitajte, vodite svojim primjerom!*“

Stvaranje vrijednosti – stvoriti dugoročne i održive vrijednosti ekonomskim sredstvima – stvaranje vrijednosti je razlog za postojanje. Treba biti profitabilan gdje je to praktično, odnosno treba eliminirati rasipanje.

Poduzetništvo – treba razumjeti i pokazati osjećaj za hitnost, odgovornost, inicijativu, vještine ekonomskog i kritičnog mišljenja te mentalitet preuzimanja rizika potrebnog za stvaranje najvećeg doprinosa tvrtki. Treba prihvatiti neuspjeh kao dio učenja.

Usredotočenost na kupca – kupci su ti koji nam donose naše plaće. Treba ih razumjeti i treba razvijati odnos s njima kako bismo predvidjeli i zadovoljili njihove potrebe.

Promjena – treba je prihvatiti i promovirati. Treba zamisliti što bi se moglo dogoditi, izazvati status quo i probuditi kreativnu destrukciju.

Znanje – treba iskoristiti najbolje raspoloživo znanje – podijelimo znanje s drugima kako bismo razvili najbolju praksu uz prihvaćanje stalnih izazova i procesa poboljšanja.

Skromnost – treba prakticirati skromnost i intelektualnu iskrenost. Treba razumjeti i konstruktivno se nositi sa stvarnošću i izazovom kako bismo stvorili vrijednost i osobno se razvijali, trebamo razumjeti moć pozitivnog stava i trebamo prihvatiti izazov kao priliku.

Poštovanje – trebamo se odnositi prema drugima s dostojanstvom, poštovanjem, iskrenošću i osjetljivošću. Trebamo slušati druge. Pružimo otvorene i iskrene reakcije i odgovore izbjegavajući skrivene namjere, potičimo i prakticirajmo timski rad.

Postignuće – postignimo rezultate koji stvaraju vrijednost i poduzeću i nama samima, oslobodimo svoj potencijal. Tražimo uspjeh u uspješnim ljudima – to treba proslaviti kada je prikladno.

Društveno odgovorno poslovanje poduzeća Hartmann nije nešto novo za njih i ono ne predstavlja model modernog poslovanja. Takvo poslovanje predstavlja osnovu njihovog postojanja i u cijelosti je integrirano u poduzeće.

Krajem 2003. godine Hartmann je uveo 10 korporativnih smjernica o održivosti, a koja proizlaze iz njihovog članstva u Svjetskom sporazumu UN-a. ona predstavljaju smjer i okosnicu njihovog razvoja prema održivosti (Omazić, 2012):

- Zdravlje i sigurnost radnika na radnom mjestu
- Dobrobit zaposlenika i njihovih obitelji
- Poštene plaće
- Dobri odnosi s lokalnom zajednicom
- Sprječavanje diskriminacije i pružanje jednakih prilika zaposlenicima
- Prava organiziranja i kolektivne pogodbe
- Odbijanje prisilnog rada
- Sprječavanje rada djece
- Suzdržavanje od mita i korupcije
- Proaktivna zaštita okoliša

Poduzeće Hartmann Hrvatska d.o.o. jedan je od svijetlih primjera kako treba poslovati u skladu s poslovnom etikom i društveno odgovornim poslovanjem.

5.2. STANDARDI SUVREMENOG POSLOVANJA KOJE PRIMJENJUJE HARTMANN HRVATSKA D.O.O.

Hartmann Hrvatska d.o.o. je u 2013. godini dobila certifikat FSC – označava sljedivost i pravilno očuvanje šumskih resursa. Iste godine dobitnici su i nagrade Indeksa DOP-a u kategoriji srednjih poduzeća. Tom prilikom je glavna direktorica poduzeća izjavila: *“Biti društveno odgovoran znači voditi brigu o svim aspektima poslovanja i života; dobiti, briga o okolišu, briga o zaposlenicima i budućim generacijama.”*

2003.g. – postaju članom UN Global Compact – principi opisuju predanost zaštiti okoliša, društvenom doprinosu, doprinosu održivog razvoja, principi inicijative obuhvaćaju i područja ljudskih prava, radnog prava, zaštite okoliša i antikoruptivnih mjera.

2006.g. – postaju članom Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR) – uključuje promociju eko-efikasnosti, inovacija i korporacijske socijalne odgovornosti

2007.g. – postaju članom Svjetskog sporazuma UN-a – predstavlja okvir za prijenos i primjenu najboljih praksi, predstavlja i okvir za zajedničko djelovanje pri rješavanju razvojnih izazova

2011.g. – potpisnica Women Empowerment Programme ili UNDP program – fokusiran je na ravnopravnost spolova i osnaživanje žena, ne samo zbog poštivanja ljudskih prava, već i zbog toga što je to put održivog razvoja

2011.g. – postala je član Nordic Chambers of Commerce – neprofitna organizacija osnovana s vizijom da postane platforma za razmjenu ideja i iskustva unutar nordijske poslovne zajednice u Hrvatskoj

Hartmann Hrvatska d.o.o. nastoji u svom poslovanju sačuvati odgovornost u svom odnosu prema okolišu i prema svojim zaposlenicima, dobavljačima i drugim interesnim skupinama. Veoma važan element u tom procesu je i standard za korporativnu odgovornost propisan od strane Svjetskog sporazuma UN-a.

Standardi suvremenog poslovanja s kojima su usklađeni u svom poslovanju:

ISO 9001 – 2004.g. – internacionalni standard za kvalitetu

ISO 14001 – 2004.g. – internacionalni standard za očuvanje okoliša

OHSAS 18001 – 2006.g. – internacionalni standard zdravlja i zaštite na radu

SA 8000 – 2006.g. – internacionalni standard za društvenu odgovornost

FSC – 2013.g. – odgovorno upravljanje svjetskim šumama

Treba napomenuti da bez obzira što su nosioci navedenih standarda, oni i dalje rade na njihovom poboljšavanju i obnavljanju.

5.3. PODRUČJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA PODUZEĆA HARTMANN HRVATSKA D.O.O.

Poduzeće Hartmann d.o.o. je registriran za proizvodnju proizvoda od papira i kartona - proizvodnja ambalaže oblikovanjem papirnih vlakana. Hartmann Hrvatska d.o.o. ima sjedište u Koprivnici. U Koprivnici je sjedište poduzeća i svih poslovnih aktivnosti u ovom dijelu Jugoistočne Europe. Svoje proizvode plasiraju većim dijelom van granica Republike Hrvatske.

Poduzeće se bavi proizvodnjom osamnaest različitih vrsta proizvoda. Hartmannov osnovni proizvod, oblikovana papirna vlakna, napravljen je od 100% recikliranog papira, potpuno se razgrađuje i može se ponovno reciklirati. Na takav proizvod gledaju kao na strateški resurs – on će s vremenom dobiti na vrijednosti i predstavlja konkurentsku prednost poduzeća koja se temelji na specifičnim znanjima njihovih zaposlenika.

Njihovo poslovanje temeljeno je na načelima društveno odgovornog poslovanja. To ujedno predstavlja i najvažnije vrijednosti na kojima temelje svoju uspješnost. U budućnosti, Hartmann Hrvatska ima cilj osigurati dugoročnu profitabilnost, stabilan rast, nove investicije u proizvodnju i rad, povećati kapacitet i nastaviti održavati produktivnost i konkurentnost. Kao strateški plan navode zadržavanje tržišnog vodstva kako na domaćem tako i na stranom tržištu.

Njihova društvena odgovornost može se primijetiti već i na samom proizvodu. Za njegovu proizvodnju koriste se najviši standardi u održivom upravljanju okolišem. Hartmann oko 95% svojih sirovina i repromaterijala nabavlja kod lokalnih dobavljača u Hrvatskoj. U samoj proizvodnji koriste oblikovana papirna vlakna i koja imaju vrlo malen štetan utjecaj na okoliš. Napredna i ekološki orijentirana proizvodnja koja koristi veoma malo aditiva za svoju proizvodnju čini ponovno korištenje otpadnog papira vrlo efikasnim.

Korporativna strategija održivosti Hartmann Hrvatska djeluje na područjima gdje imaju utjecaj na ekološka djelovanja svojih proizvoda i aktivnosti, te gdje utječu i na ljude. Njihov utjecaj nadilazi njihove proizvodne procese jer se njihova korporativna strategija odnosi i na alate životnog ciklusa proizvoda i prodajnog lanca.

6. ZAKLJUČAK

Može li se reći da etika i poslovno upravljanje danas idu zajedno. Ima sve više dokaza da etika i etično poslovanje polako zauzimaju svoje mjesto u poslovanju poduzeća. Postoji sve više primjera gdje se svjedoči činjenici da je etičko poslovanje imalo veliki utjecaj na profit tvrtke. Svi dionici procesa poslovanja kao i okolina koja okružuje poduzeće su sve zadovoljniji jer primjećuju koliko dobrog može donijeti etično poslovanje u poduzeće.

Ima poduzeća koja su izabrali drugačiji put poslovanja. Često smo svjedoci prevelike ambicioznosti menadžera u poduzeću sa željom da dostignu pozitivne rezultate, a kultura ponašanja u poduzeću je takva da podstiče neetično ponašanje.

Danas bi svaki vođa odnosno menadžer u poduzeću morao biti svjestan mjesta gdje radi, okoline koja ga okružuje. On mora djelovati u skladu s odgovornim ponašanjem, a ne promatrati poduzeće u kontekstu maksimizacije profita. Menadžer u poduzeću trebao bi imati određene etičke principe kojih bi se trebao držati u poslovanju i kod donošenja odluka.

Biti etičan vođa znači poslovati na pravi način. To ne znači da nećemo pogriješiti, ali znači da želimo raditi stvari na pravi način u skladu s etikom i etičnim poslovanjem. To je jedan krug u kojem poduzeće posluje etično, kupci mu vjeruju i postaju odani kupci, poduzeće proizvodi sve više i tako se vrtimo u krug.

Možemo zaključiti da etična poduzeća rade za dobrobit cijeloga društva, a ne samo za sebe i za maksimizaciju profita. Ona također imaju i odgovornost i prema sebi, ali i prema okolini koja ga okružuje. Etički principi moraju postati važan dio svakog poduzeća i postaju temelj društveno odgovornog ponašanja.

Jedan od najvećih poslovnih izazova je ponašati se etički i istovremeno postizati visoke rezultate u poslovanju – kako je to danas moguće? Svaki menadžer mora se ravnati po svojoj savjesti – ona nam ne dopušta da učinimo nešto loše, već nas tjera da činimo dobro i da na taj način napredujemo u karijeri. „*Nijedan jastuk nije tako mekan kao čista savjest!*“

Svaki od nas trebao bi poštovati etička načela. Ona imaju moć, ali ih moramo otkriti u sebi. Da bi postala iskoristiva moramo se okrenuti jedni prema drugima – moć djeluje samo kao zajednička moć.

Danas, etičko poslovanje mora zaživjeti, moramo naučiti živjeti i raditi po tim pravilima. Moramo jasno definirati pravila igre i implementirati ih u poduzeće. Jedan od takvih svijetlih primjera je i poduzeće Hartmann Hrvatska koje je dio Hartmann Grupe. Hartmann Hrvatska nema etički kodeks u pisanom obliku. Cijela grupacija članica je mnogih neprofitnih organizacija kojima je cilj promicanje društvene odgovornosti poduzeća.

Društveno odgovorno poslovanje u suvremenim uvjetima poslovanja primjenjuje sve više suvremenih poduzeća sa svrhom stjecanja konkurentskih prednosti. Ovakvim poslovanjem ona nastoje smanjiti štetne utjecaje koje bi mogle prouzročiti njihove aktivnosti. Stoga, može se reći da suradnja profitnih i neprofitnih organizacija ostvaruje brojne koristi za obje strane.

Svaka država trebala bi poticati društveno odgovorno poslovanje. Svakim poticajem, bez obzira radi li se o velikom ili malom poticaju ili nagradi, može se učiniti veliko djelo za čitavo društvo. Suvremeno društvo veoma je osjetljivo po pitanju dobrobiti čitave zajednice i takav poticaj bio bi jedan od način kojim bi okolina u kojoj živimo i radimo postala bolje mjesto.

LITERATURA

1. Aleksić, A., (2007), Poslovna etika – element uspješnog poslovanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5
2. Anić, V., Goldstein, I., (2007), Rječnik stranih riječi, Zagreb, Novi liber d.o.o.
3. Badaracco, J., Webb A.P., (1995), Business ethics: A view from the Trenches, California Managment Review 37
4. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., (2008), Suvremeni menadžment, Zagreb, Školska knjiga
5. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., (2001), Leksikon menadžmenta, Zagreb, Masmedia
6. Baloban, S., Etika i poduzetničko gospodarstvo, <http://hrcak.srce.hr/file/56789> (04.04.2016.)
7. Bebek, B., Kolumbić, A., (2003), Poslovna etika, Zagreb, Sinergija
8. Bedeković, V., Golub, D., (2011), Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja, http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=113565 (02.07.2016)
9. Blanchard, K., Peale N.V., (1990), Moć etičkog poslovanja, Ljubljana, Horvat elektronika
10. Bogdanović, M., (2008), Čimbenici utjecaja na etičnost poslovnog sustava, Radovi Zavoda za znanstveni rad HAZU Varaždin br. 19, str. 295 – 318 (04.04.2016.)
11. Buble, M., (1993), Management, Split, Ekonomski fakultet Split
12. Buble, M., (2006), Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija nakladništvo
13. Bureau Veritas, <http://www.bureauveritas.hr/rnIzOEDL/OHSAS+18001.pdf> (01.07.2016)
14. Codupo, http://www.codupo.hr/nase_usluge.html (18.05.2016)
15. Čehok, I., Koprek, I., (1996), Etika, priručnik jedne discipline, Zagreb, Školska knjiga
16. Čoh, Č., (2004), Poslovna etika, materijali za predavanje, FOI Varaždin, <https://www.scribd.com/doc/2526414/poslovna-etika-skripta-200> (04.04.2016.)
17. Čorić, M., Jelavić, I., (2009), Etika u poslovanju, Etičko vodstvo u poslovnom svijetu sa slučajevima iz prakse, <http://hrcak.srce.hr/4118> (04.04.2016.)
18. Daft, L.R., (1997), Management, Fort Worth, Florida, Fourth Edition

19. Daft, L.R., (2004), Organization Theory and Design, Ohio, Thompson South-Western
20. Daft, L.R., (2006), The New Era of Management, China, Thompson South-Western, International Edition
21. Drljača, M., (2002), Međunarodna norma SA 8000:1997 Social Accountability 8000 (Društvena odgovornost)
https://bib.irb.hr/datoteka/522222.Meunarodna_norma_SA_8000_1997_Social_Accountability_8000.pdf (02.07.2016)
22. Dujanić, M., (2003), Poslovna etika u funkciji menagmenta, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, god.21,sv.1
23. Đurić Kuzmanović, T., (2004), Poslovna etika i primjena etičkih standarda u poslovanju, Novi Sad, Škola biznisa Naučno stručni časopis
24. Etlinger, D. (2010), Poslovna etika i moral,
https://www.academia.edu/20103495/poslovna_etika_i_moral_etlinger
25. Eurostandard, <http://www.eurostandard.rs/iso-14001-sistemi-menadzmenta-zastitom-zivotne-sredine/> (01.07.2016)
26. Filipović, V., (1989), Filozofski rječnik, Zagreb, Nakladni zavod Matice Hrvatske
27. Glavočević, A., Radman Peša, A., (2013), Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, file:///C:/Users/Test/Downloads/Drustveno_odgovorno_poslovanje_i_CRM_kao_nacin_integriranja_drustvene_odgovornosti_u_marketinske_aktivnosti.pdf (04.07.2016)
28. Global Reporting Initiative, <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx> (04.04.2016)
29. Goleman, D., (1995), Emocionalna inteligencija, Zagreb, Mozaik knjiga
30. Hartmann, <http://www.hartmann.dk/About%20Us.aspx> , (20.05.2016.)
31. Hrvatska udruga poslodavaca, <http://www.hup.hr/global-compact-hrvatska.aspx> (20.05.2016)
32. Hrvatski zavod za norme, <http://www.hzn.hr/default.aspx?id=54> (01.07.2016)
33. Izvješće o održivosti 2013, Hartmann Hrvatska, file:///C:/Users/Test/Downloads/2013_Izvj%C5%A1%C4%87e%20o%20odr%C5%BEivost_Hartmann%20HR_HRV%20(2).pdf (20.05.2016)
34. Judge, P.C., Sager. I. (1996), Ethics for Hire, Business Week
35. Karpati, T., (2001), Etika u Gospodarstvu, Osijek, Grafika
36. Klaić, B., (1983), Rječnik stranih riječi, Zagreb, Nakladni zavod Matice Hrvatske

37. Manager, <http://www.manager.hr/naslovnica/item/etika-u-poslovanju-lidija-vukovic> (04.04.2016.)
38. Nacionalno vijeće za konkurentnost, <http://www.konkurentnost.hr/nvk>, 55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske (01.06.2016.)
39. Nova akropola, <http://nova-akropola.com/filozofija-i-psihologija/filozofija/aristotel-o-vrlini/> (01.09.2016)
40. Pastuović, N., (1999), *Edukologija*, Zagreb, Znamen
41. Pavić-Rogošić, L., *Društveno odgovorno poslovanje (DOP)*, Odraz, <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf> (04.07.2016)
42. Primorac, I., (2006), *Etika na djelu* Zagreb, Kruzak d.o.o.
43. Pupavac, D., (2006), *Etika za menadžere*, Rijeka, Veleučilište u Rijeci
44. Rijavec, M., Miljković, D., (1999), *Kako izbjeći pogreške u procjenjivanju ljudi?*, Zagreb, TEP-D2
45. Rogošić, doc.dr.sc.A., Bekavac, J., (2015), *Izvještaj o društvenoj odgovornosti prema GRI smjernicama, Praktični menadžment*, Vol.VI, br.1, str.84-90
46. Scribd, <http://sr.scribd.com/doc/34705584/Menadzment-i-Poslovna-Etika#scribd> (01.07.2016)
47. Shaw, W.M., (1991), *Business Ethics*, Belmont, Wadsworth Inc.
48. Simmons, S., Simmons, C.Jr., (2000), *Emocionalna inteligencija*, Zagreb, Biblioteka Sana
49. Šegotić, L., Jaković, D., Sušan, Z., (2006), *Istraživanje organizacijske klime i zadovoljstva poslom u hrvatskim poduzećima*, Prikaz HROK projekta, Zagreb
50. Tafrá-Vlahović, M., (2011), *Održivo poslovanje*, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“
51. Takala, T., (2006), Editorial: An ethical enter enterprise – What is it?, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, vol.11, br.1
52. Talanga J., (1999), *Uvod u etiku*, Hrvatski studiji – Studia Croatica, Zagreb
53. Vig, S., (2014), *Developing Ethical Organisation; Values, Implementatio and Goverance, Economic and Social Development*, 6th Internatinal Scientific Conferece on Economi and Social Development and 3rd Eastern European ESD Conference: Business Continuity, Book of Proceadings (ur.Jadranka Bedeković, Marina Klacmer

Calopa and Davor Filipović), Varaždin, Development and Entepreneush ip Agency, Varaždin, Croatia, str. 681 – 690.

54. Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K., (2014), Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa

file:///C:/Users/Test/Downloads/Drustveno_odgovorno_poslovanje_i_hrvatska_gospodarska_praksa_Vrdoljak_Raguz_Hazdovac%20(1).pdf (03.07.2016)

55. Žitinski, M., (2006), Poslovna etika, Dubrovnik, Sveučilište u Dubrovniku